

2018 年 1 月 23 日

「博士学位請求論文」審査報告書

審査委員 (主査) 経営学部 専任教授

氏名 中西 晶 (印)

(副査) 経営学部 専任教授

氏名 大石 芳裕 (印)

(副査) 商学部 専任教授

氏名 菊池 一夫 (印)

1 論文提出者 秦 小紅

2 論文題名

(邦文題) 現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス研究
—成都イトーヨーカ堂の事例を中心にして—(英文題) A Study on Developing Process of International General Merchandise Retailers
in Local Markets: Focusing on the Case of Chengdu Ito-Yokado

3 論文の構成

本論文の目次構成は、以下のとおりである。

序章 研究目的と構成

第1節 問題意識と研究目的

第2節 本論文の構成

第1章 海外出店

第1節 海外出店の歴史と現状

第2節 参入動機、参入様式および参入市場

第3節 標準化-適応化問題

第4節 進出先からの撤退

第5節 小売国際化プロセス

第2章 国際知識移転

- 第1節 小売知識の概念
- 第2節 小売知識の国際移転可能性
- 第3節 小売知識の国際移転方法
- 第4節 小売知識の国際移転モデル

第3章 国際調達

- 第1節 国際調達の歴史
- 第2節 国際調達の方法と段階
- 第3節 国際調達戦略
- 第4節 国際調達先の変更
- 第5節 国際調達にともなう企業の社会的責任

第4章 課題析出と分析視点および分析手法

- 第1節 課題析出
- 第2節 分析視点
- 第3節 分析手法

第5章 現地市場における成都イトーヨーカ堂の発展プロセス (1)

—成都イトーヨーカ堂の市場志向構築プロセスを中心にして—

- 第1節 成都と成都の小売市場
- 第2節 イトーヨーカ堂の国際展開と成都イトーヨーカ堂の概況
- 第3節 創業期の苦境とその打開
- 第4節 段階的発展
- 第5節 成都イトーヨーカ堂の市場志向構築プロセス

第6章 現地市場における成都イトーヨーカ堂の発展プロセス (2)

—現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスを中心にして—

- 第1節 日中流通構造の相違
- 第2節 創業期における現地供給業者開拓の難航とその打開
- 第3節 現地供給業者との協調の段階的深化
- 第4節 成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセス

第7章 現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスについての考察

- 第1節 市場志向と企業間市場志向に基づいた発展プロセスの仮説構築
- 第2節 海外出店、国際知識移転、国際調達の個別テーマへの示唆
- 第3節 海外出店、国際知識移転、国際調達の関係性への示唆

終章 結論と今後の課題

第1節 本論文の結論と意義

第2節 今後の課題

参考文献

英語文献（abc 順）

日本語文献（アイウエオ順）

中国語文献（abc 順）

統計資料と新聞記事

初出一覧

まず、序章において、研究の目的と論文の構成を述べている。

第1章から第3章は、先行研究の調査と整理である。そこでは、小売企業国際化における3つの研究テーマである、海外出店（第1章）、国際知識移転（第2章）、国際調達（第3章）について詳細な検討が行われている。

この3つの研究テーマを統合したうえで、第4章において、小売国際化研究における課題の析出と本研究における分析視点および分析手法の提示が行われる。

第5章と第6章は、中国成都における株式会社イトーヨーカ堂の現地法人である成都伊藤洋華堂有限公司（以降、「成都イトーヨーカ堂」と表記）の現地市場における発展プロセスを検討する探索的ケース・スタディである。第5章では、現地市場における成都イトーヨーカ堂の発展プロセスを同社の市場志向構築プロセスに焦点を当てて議論している。これに対して、第6章では、同社と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスを中心にして議論が展開される。

第7章では、これらのケース・スタディをもとに、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスについての考察が行われ、小売国際化研究における本研究の新規性と貢献について記述している。

終章では、本研究の結論と意義をまとめ、今後の研究課題を提示している。

4 論文の概要

本論文は、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスを明らかにしようとするものである。既存の小売国際化研究のほとんどは、海外出店、国際知識移転、国際調達のテーマ別で研究されてきたことに加え、小売国際化プロセスのうち、特に現地市場での発展プロセスがほとんど解明されていない。これに対し、本論文では、専門小売業に比較して国際化が難しいといわれている総合小売企業を対象とし、海外出店、国際知識移転、国際調達の相互作用のなかで、どのように現地市場で発展していくのかというプロセスを詳細な調査によって明らかにした。

特に、現地子会社側の視点のみならず、複数の現地供給業者に対して調査を実施することによって、本論文では、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスは、現地子会社が自社の市場志向と、現地供給業者との企業間市場志向を構築するプロセスであると結論付けている。

各章の具体的内容は以下のとおりである。

まず、序章では小売国際化に関わる基礎概念を確認したうえで、本研究の問題意識、研究目的および構成を説明している。

第1章から第3章までは小売国際化に関する先行研究のレビューであり、第4章に課題析出の準備を行っている。

第1章では海外出店を検討している。海外出店の実態をはじめ、参入動機、参入様式、参入市場の選択、標準化―適応化問題、進出先からの撤退、そして、小売国際化プロセスに関する包括的な分析枠組みの構築といった、海外出店に関する主要テーマの代表的な研究を考察し、小売国際化研究は現地市場における国際小売企業の発展プロセスの解明が必要なことを指摘している。

第2章は国際知識移転の考察である。小売知識の概念を確認したうえで、小売知識の国際移転可能性の規定要因をはじめ、小売知識国際移転の方法と方向、各種の規定要因を組入れた国際移転モデルといった、代表的な先行研究を精査し、小売国際化研究は現地子会社の人的資源管理を解明する必要性を主張している。

第3章では国際調達を考察している。小売企業の国際的な行動には「外への国際化」と「内なる国際化」の2つの方向がある。海外出店と国際知識移転に関しては、「外への国際化」と「内なる国際化」のいずれも研究されてきたが、国際調達に関してはもっぱら「内なる国際化」、すなわち海外からの商品輸入が注目されている。本研究でもこの「内なる国際化」に注目している。

国際調達の歴史を確認したうえで、国際調達の方法と段階、国際調達戦略、国際調達先の変更および国際調達にともなう企業の社会的責任という順で、国際調達研究で最も関心を集めてきたテーマを検討している。そして、本社に基軸を置き、海外から本国への商品輸入に注目してきた国際調達研究は、現地調達に大きく依存する総合小売企業の国際展開に対する貢献が限定的であることを指摘し、小売国際化研究は総合小売企業の現地子会社の商品調達を解明する必要があると主張している。

第4章は第1章から第3章までの先行研究レビューを踏まえ、小売国際化研究の課題を析出したうえで、本研究の課題、分析視角および分析手法を説明している。

具体的には、まず、今後の小売国際化研究は、①現地市場での発展プロセスの解明、②現地社員の人的資源管理の解明、③国際総合小売企業の現地調達の解明、という3つの課題に取り組む必要があると指摘する。次に、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスの解明を課題にすると明示し、なぜこの研究課題を選択したのかについて説明する。

さらに、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスを捉えるための視角として、市場志向と企業間市場志向を取り上げている。そして、これらの概念の選択理由を示すとともに、2つの概念の意味合いを説明する。加えて、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスは現地子会社の市場志向構築プロセスと、現地子会社と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスの解明を通じて明らかにできることも説明する。

最後に、本研究の課題を解明するための方法論であるケース・スタディを検討し、ケース・スタディを選択した理由、本研究の分析単位およびデータ収集の方法について説明している。

第5章と第6章では成都イトーヨーカ堂の発展プロセスに関する探索的事例研究を行っている。

第5章は現地市場における成都イトーヨーカ堂の市場志向構築プロセスを考察し、成都イトーヨーカ堂の発展プロセスの解明に取り組んでいる。

具体的には、成都イトーヨーカ堂が顧客ニーズの変化とともに、市場知識の生成ルートを拡大し、市場知識の共有を衣食住という部門内の共有から部門間の共有へと転換させ、さらには市場知識への対応を部門内での対応から部門横断での対応へと展開してきたことを明らかにしている。それに加え、失敗経験と成功経験からの学習、現地社員の人材育成、継続的な組織変革、および経営者の市場志向重視が成都イトーヨーカ堂の市場志向の構築を促進したことも示唆している。

最後に、成都イトーヨーカ堂のような市場志向は現地小売企業の間では当たり前のことではないことを示し、成都イトーヨーカ堂は市場志向の構築によって、顧客ニーズの変化に継続的に対応することができたのみならず、ほかの小売企業より優れて顧客ニーズの変化に対応することも可能となり、発展してきたと主張している。

第6章は成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスに注目し、成都イトーヨーカ堂の発展に不可欠なもう1つの側面を考察している。

成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向がほとんど皆無の状態から次第に形成され、その後、市場知識の企業間普及が一方向から双方向へと発展し、さらに、市場知識の共同対応において、現地供給業者が単に協調することから自らの提案を実行するように展開していったことを明らかにしている。

また、成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向は、市場知識の企業間普及と共同対応を中心に展開され、市場知識の共同生成では明確な分業が行われてきたという特徴も指摘している。さらに、現地供給業者との企業間市場志向を促進する前提条件とその結果についての示唆している。

最後に、成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向は現地における他の小売企業では一般的ではないことを示し、成都イトーヨーカ堂は現地供給業者との企業間市場志向によって顧客ニーズの変化に継続的に対応することができ、ほかの現地小売企業より優れて顧客ニーズの変化に対応することも可能となり、発展してきたと主張している。

第7章は本研究の新規性、あるいは小売国際化研究に対する理論的貢献を考察している。終章は本論文の結論と意義、および今後の研究課題を提示している。

これまでの論考を踏まえ、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスは、現地子会社が自社の市場志向と、現地供給業者との企業間市場志向を構築するプロセスであると結論付ける。

終章では、小売国際化研究に対する理論的貢献を簡潔に再整理したうえで、国際小売企業に対する実務的貢献も述べ、最後に残された主な研究課題を説明している。

5 論文の特質

本研究の特質は、国際総合小売企業の現地発展プロセスについて、丹念な先行研究調査と成都イトーヨーカ堂の詳細なケース・スタディによって明らかにしているところである。先行研究調査においては、これまでは、ほとんど個別で研究されてきた海外出店、国際知識移転、国際調達それぞれの研究テーマを整理統合することによって新たな知見を導出している。また、研究対象として、製造業や専門小売業と比較すると現地発展プロセスの解明が遅れている総合小売業に注目し、頻繁な現地訪問によって、現地子会社や現地取引先 15 名 20 回のインタビューや現地店舗観察、取引先説明会への参加など貴重な 1 次資料を収集・分析しているところであろう。とりわけ、通常は主たる研究対象企業となる国際総合小売企業（成都イトーヨーカ堂）側の言説のみを中心として研究が構成されがちな小売国際化の現象に対して、中国の現地供給業者にアクセスすることによって、市場志向のみならず企業間市場志向の構築プロセスに注目しているところは、本論文の優位な特質と指摘することができる。

6 論文の評価

本研究の理論的貢献は、国際総合小売企業を対象に、詳細なケース・スタディを行い、海外出店、国際知識移転、国際調達という 3 つの研究テーマに対して、それぞれの関係性と新たな知見を提示したことである。また、実務的には、国際総合小売企業の現地発展プロセスにおいて、現地取引先との企業間市場志向を構築していくことの重要性を示唆している。これは、昨今注目されているサプライチェーン・マネジメントやビジネス・エコシステムの構築について、国際総合小売企業としてどう認識すべきなのかという議論にもつながるものである。以上から、本研究は、理論的・実務的に高く評価できる。

しかしながら、本論文でも認識されているように、今後さらに検討すべき課題はある。まず、重要なのが、本研究があくまでも成都イトーヨーカ堂側という一社を対象としたケース・スタディであり、「事例の代表性」をいかに担保するかということである。これは、本研究のみならず、ケース・スタディ全般に言えることであるが、今後、異なる国際総合小売企業を対象とした研究を行っていくことによって、一般化の可能性を探究していくことも必要である。次に、研究方法についてである。ケース・スタディのインタビューの分析について、本論文は、探索的事例研究と位置づけているが、内容分析やテキストマイニングなどより客観的なエビデンスを提示できるような形も検討する必要がある。

このようにいくつかの課題も残されているが、全体として学界や実務界に及ぼす貢献度が高く、新しい研究領域を切り拓いた優れた研究と評価できる。

7 論文の判定

本学位請求論文は、経営学研究科において必要な研究指導を受けたうえ提出されたものであり、本学学位規程の手続きに従い、審査委員全員による所定の審査及び最終試験に合格したので、博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判定する。

以 上